

УДК: 65.011

Р.О. ПОБЕРЕЖНИЙ, аспірант, НТУ «ХПІ»

СТАНДАРТНІ ТА ОСОБИСТІ ЦІЛІ ПРИ КАСКАДУВАННІ ЗСП

Збалансована система показників є не тільки тактичною а й операційною оцінною системою, яка використовується для вирішення принципів задач процесу управління. До основних етапів послідовності складання плану менеджменту підприємства можна віднести наступну послідовність:

- чітко сформулювати стратегію та перевести її у площину конкретних стратегічних завдань;
- встановити відповідність між стратегічними цілями та показниками їх досягнення та проінформувати про це всі підрозділи підприємства;
- планувати, визначати цілі та стратегічні ініціативи;
- розширяти стратегічний зворотний зв'язок та інформованість.

Для того, щоб ефективно використовувати сформовану ЗСП у стратегічному управлінні промисловим підприємством необхідно донести представлення про ЗСП до кожного співробітника підприємства та зробити її складовою частиною системи показників роботи відділ, команд працівників та окремих співробітників. Коли такий етап буде пройдено, буде сформовано таке підприємство, в якому кожен зрозуміє важливість та необхідність стратегічного мислення, безперервного удосконалювання, розвитку та навчання. Але загальна поінформованість працівників підприємства про розробку ЗСП не є заставою успіху в її впровадженні та використанні. Цю поінформованість працівників необхідно замінити на їх впевненість у необхідності їх праці задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Саме це можна зробити на основі каскадування збалансованої системи показників на всіх рівнях промислового підприємства. В процесі каскадування вихідною точкою є збалансована система показників, яка розроблена для вищого рівня підприємства. Показники вищого рівня спускаються на наступний рівень та так далі. Кінцевим пунктом ЗСП є розробка командних або особистих систем. Для каскадування ЗСП можна використовувати різні спеціальні методи, які можуть бути скомпоновані між собою, або використовуються самостійно. В залежності від ситуації можна використовувати наступні методи:

- самостійно сформульовані стратегії та цілі кожного підрозділу з урахуванням конкретних завдань всього підприємства;
- пряме визначення цілей на основі цілей вищого рівня підприємства;
- формування стандартної системи ЗСП з адаптацією цільових показників та стратегічних заходів до конкретних умов підприємства;
- комбінування стандартних та особистих цілей та показників;
- відкриту комунікацію, за якою відбувається орієнтація на реалізацію стратегії без узгодження цілей та стратегічних заходів.

Сьогодні, для формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства на основі ЗСП, вважаємо за потрібним більшу увагу приділити методу комбінування стандартних та особистих цілей та показників. Бо саме ЗСП акцентує свою увагу на таких важливих питаннях як розвиток здатностей, необхідних для виконання роботи, а також здатностей підприємства. Особиста система ЗСП пов'язана з розвитком індивідуальних здібностей, а загальна (стандартна) – с розвитком здібностей, необхідних для виконання конкретної роботи та розвитку компетенцій підприємства.

Постановка особистих цілей припускає пошук людиною своїх унікальних рис. Розуміння людиною своєї унікальності – ключ до його ефективної діяльності. Коли людина досягає внутрішньої впевненості у своїх силах, це позитивно відбивається на його лояльності, мотивації та готовності діяти в інтересах його оточення. Основу для побудови особистої ЗСП складають ті ж перспективи (складовими), за якими складають й загальну (стандартну) ЗСП щодо стратегії розвитку промислового підприємства.

За результатами аналізу робіт нами складено таблицю взаємозв'язку при побудові особистої ЗСП та стандартної ЗСП підприємства.

Таблиця - Взаємозв'язок при побудові особистої ЗСП та стандартної ЗСП підприємства

Питання, які відносяться до загальної ЗСП	Загальна ЗСП	Особиста ЗСП	Питання, які відносяться до особистої ЗСП
<i>Для чого ми існуємо?</i> Хто ми? В чому полягає наша діяльність? Де ми знаходимося на ринку? В чому унікальність нашого підприємства? Хто наші клієнти? Яку базову потребу забезпечує наше підприємство?	<i>Місія підприємства</i>	<i>Особиста місія</i>	<i>Хто я?</i> Яка моя життєва філософія? Для чого я живу? Які мої заповітні прагнення?
<i>До чого ми прагнемо?</i> Яка заповітна ціль підприємства? Як ми бачимо наше майбутнє? Які ми бачимо зміни? Які наші принципи? Які наші базові цінності?	<i>Бачення підприємства</i>	<i>Бачення особистості</i>	<i>До чого я прагну?</i> Якими цінностями та принципами я керуюсь? Які ідеї я відстоюю? Які мої ідеали?
<i>Які особливості роблять нас унікальними?</i> Які ключові компетенції підприємства?	<i>Ключові фактори успіху підприємства</i>	<i>Ключові фактори успіху особистості</i>	<i>Які якості роблять мене унікальним?</i> Що визначає мій особистий успіх?
<i>Яких результатів ми бажаємо досягти?</i> Яких короткострокових результатів ми повинні досягти?	<i>Організаційні цілі</i>	<i>Задачі особистості</i>	<i>Які індивідуальні результати я бажаю отримати?</i>
<i>Як виміряти результати?</i> Як бачення та цілі можуть бути виміряні? Які показники повинні бути досягнені?	<i>Основні показники результативності та цільові значення</i>	<i>Особисті показники результативності та цільові значення</i>	<i>Як я можу оцінити результати своєї діяльності?</i> Яких цілей я повинен досягти?
<i>Яким чином ми бажаємо досягти результатів?</i> Як ми можемо реалізувати цілі? Як ми розробляємо фундамент для реалізації стратегії	<i>Дії по організаційному удосконаленню</i>	<i>Дії по самовдосконаленню</i>	<i>Як я збираюсь досягти своїх особистих результатів?</i> Що мені необхідно зробити?